

**TERZO CONVEGNO EUROPEO
DI TERAPIA BREVE STRATEGICA E SISTEMICA**

Arezzo, 11.11.2007

QUARTA GIORNATA

**Comunicazione: FORMAZIONE STRATEGICA: UN
INTERVENTO DI CHANGE MANAGEMENT,
Dr.ssa Cinzia **Garetto****

Sono un consulente aziendale, lavoro sulle organizzazioni, da circa vent'anni mi occupo di formazione e sviluppo, quindi lavoro fondamentalmente nell'area delle risorse umane.

Il progetto che sto per presentarvi è un intervento di change management, in cui la leva per il cambiamento è stata proprio la formazione strategica. Da alcuni anni, infatti, porto il modello strategico nel mio lavoro, con risultati che io reputo interessanti. Il progetto che sto per presentare ha coinvolto anche un'altra consulente strategica, la dottoressa Mazzeschi, che farà dopo il suo intervento.

Innanzitutto, vi do alcune informazioni sul contesto di riferimento: si tratta di un'azienda italiana, la cui area di business è il ciclo di produzione e di manutenzione del software. Questa è un'azienda che

è nata e si è sviluppata come fornitore di un cliente privilegiato: la pubblica amministrazione. Ha una diffusione di tipo regionale ed è radicata nel territorio da circa trent'anni, si è sviluppata molto nel corso di questi ultimi anni, soprattutto ha avuto un'esplosione negli ultimi quindici, dieci anni. Attualmente, le sue dimensioni sono di milleduecento dipendenti, più quattrocento consulenti. Chi è il committente di questo intervento? La richiesta ci viene di consulenza dal Responsabile della Direzione del Personale e Sviluppo che da qui in avanti indicherò come D.P.O. La sua è una richiesta che per chi si occupa di formazione, almeno una volta nella vita si riceve e cioè di progettare ed erogare un intervento di formazione mirato allo sviluppo di capacità gestionali, rivolte all'ambito risorse umane, per i capi di livello intermedio, cioè quelli che sono direttamente a contatto con la linea. Questo, a valle di un intervento di valutazione delle performance, che ha rilevato una carenza generalizzata proprio su questa capacità. Tenete presente che in quest'azienda, i capi intermedi cui si riferisce il nostro committente, sono circa centosettanta. A questo punto, ingaggiamo con il nostro cliente un dialogo strategico, un vero e proprio percorso di scoperta reciproca, da una parte per il consulente è fondamentale raccogliere quelle informazioni e focalizzare quei punti che poi gli possono permettere di progettare un intervento che abbia effettivamente un senso, che produca un cambiamento, che sia un valore per il nostro cliente. Dall'altra parte, attraverso il dialogo strategico, il cliente stesso è condotto a fare dei collegamenti attraverso le informazioni che gli chiediamo e in qualche modo è anche aiutato a focalizzare meglio i propri bisogni. Che cosa emerge dal dialogo? Emerge che, negli ultimi tempi, si è verificato un importante cambiamento nel mercato,

perché la pubblica amministrazione non ha più i fondi che aveva precedentemente e ora sta iniziando a chiedere, come condizione per poter mantenere il rapporto commerciale con questo suo fornitore, di continuare a produrre qualità a livelli elevati, ma con tempi e costi minori. La concorrenza c'è, prima non c'era, non era così agguerrita, non era così qualitativamente competitiva e invece adesso è comparsa una nuova realtà nel mercato che prima non esisteva: più concorrenti che iniziano a far paura. Questa è un'azienda che ha consolidato nel tempo e ha privilegiato aspetti di tipo qualitativo, non ha tanto puntato l'attenzione ai costi, ai tempi e all'efficienza. Puntualizzo che non è che questa azienda non si sia posta il problema dell'efficienza, è che noi parliamo di efficienza in termini di gestione delle risorse umane. Il cliente, in realtà, adotta dei modelli estremamente innovativi, soprattutto in alcune aree aziendali, quelle del servizio al cliente, che sono innovativi rispetto al servizio dell'efficienza dei processi, ma non ha una mentalità che gli permette di trasportare questa visione dell'efficienza nell'ambito della gestione delle risorse umane. Questo significa che, alla fine, i processi che alla fine non funzionano, sapete bene che sono le persone che fanno funzionare i processi e non il processo di per sé. Un'altra cosa importante, che dopo una lunga fase di espansione, quest'azienda, in questo momento, è in contrazione, non può più permettersi di assumere del personale e, per contro, la riduzione del personale come politica gestionale, non rientra nella maniera più assoluta nei suoi schemi e nei suoi valori, quindi non sarebbe neanche praticabile. La richiesta, quindi, che si fa ai capi intermedi è quella di imparare a gestire le risorse umane in modo più efficiente. Ma è chiaro che il modello dell'efficienza delle risorse umane non

appartiene all'organizzazione, tant'è che la stessa dirigenza, così come la direzione del personale, che poi è il nostro committente, in qualche modo fanno parte, con le loro tentate soluzioni disfunzionali, di questo problema, proprio perché la direzione del personale e la dirigenza stessa hanno, in qualche modo, sempre gestito le richieste di qualità del mercato attraverso l'assunzione di nuove risorse. Di fronte alla richiesta di nuove risorse, la direzione del personale ha sempre accettato senza esplorare delle vie alternative. Questa, nel tempo, mentre in una fase iniziale di espansione dell'azienda, poteva essere quella di mettere nell'azienda personale con un livello tecnologico di competenza estremamente elevato, e quindi acquisire valore in un mercato in espansione, era una buona soluzione, ma ora non lo è più. Ma, come ci ricordava ieri il Professor Nardone in uno dei suoi interventi, quando un sistema ha trovato un suo equilibrio, anche se questo equilibrio è disfunzionale, fa fatica ad abbandonarlo, fa fatica a vedere altre possibilità. Bene, al nostro cliente abbiamo cercato un po' di spostare i termini del problema, ma adesso cerchiamo un po' di definire meglio l'obiettivo e quindi, nell'ipotesi che questo problema venga effettivamente risolto, che questa azienda riesca a gestire le risorse umane in maniera più efficiente, lei in qualità di responsabile della direzione del personale da cosa se ne accorgerebbe? Quali sarebbero gli indicatori? Lui ci dice che fra gli indicatori c'è quello che richiederebbe meno richieste, le richieste sarebbero più contestualizzate, più mirate, ma non solo, introduce degli elementi interessanti nello scenario perché quello che vorrebbe è che la direzione del personale riuscisse a stabilire una relazione di vera e propria partnership con la linea, che riuscisse a gestire anche con i

capi intermedi le risorse umane in termini veramente di costruzione e di sviluppo, cosa che attualmente non succede. La direzione del personale viene contattata solo quando c'è la richiesta di assumere personale, oppure, altra tentata soluzione disfunzionale, di spostare da altre parti della struttura, le risorse che non funzionano. In ultimo, il nostro cliente vorrebbe che la dirigenza si occupasse dell'efficienza della gestione delle risorse umane, condividendo delle modalità alternative, che in questo momento non vengono percorse.

La nostra strategia d'intervento, innanzitutto, prende le mosse da un accordo con il cliente, concordiamo con lui che anziché fare a tappeto un intervento con tutti i capi intermedi. Ah! Mi sono dimenticata di dirvi che in quest'azienda erano già stati fatti interventi ai capi intermedi in passato, ma senza risultati e che quindi sarebbe stata una tentata soluzione disfunzionale, qualcosa di tentato ma che non ha dato frutto.

Allora, concordiamo con il cliente di restringere il campo, di dare molto valore alla dirigenza, la direzione del personale è costituita da circa quindici persone, ognuna delle quali segue alcune sezioni aziendali e quindi ha come clienti interni alcuni dirigenti. Chiediamo ai vari referenti del personale, di presentare questo intervento ai dirigenti come un intervento di formazione di livello superiore, da destinarsi alle loro risorse più strategiche, alle persone che sono nella loro unità organizzativa in posizioni focali, su cui vale la pena investire. I dirigenti accolgono in modo molto interessante questa proposta e devo dire per quest'azienda è proprio un nuovo modo, infatti, iniziano a ingaggiare competizione fra loro facendo

telefonate, sponsorizzando i loro capi intermedi per la partecipazione a questo corso. Questo inizia a creare un interesse. In secondo luogo, selezioniamo fra questi cinquanta nomi, vengono selezionati dieci capi intermedi, a questi vengono fatte delle interviste tramite il dialogo strategico nel tentativo di cercare di individuare quelle che sono, nella gestione delle risorse umane, le tentate soluzioni più frequenti, gli viene presentata come la modalità che ci permette di strutturare meglio la modalità didattica successiva. Anche questa modalità viene ben accolta e ci dà la possibilità di acquisire materiale. Nella fase di erogazione decidiamo per quella che è la metodologia fondamentale nell'apprendimento e quindi in qualche modo realizza l'imperativo di Heinz Von Foerster "Se vuoi vedere, impara ad agire" e quindi la modalità didattica che noi privilegiamo è quella che i partecipanti portino in aula i casi reali e su quelli si fa problem solving, su quelli si ragiona. Quindi, da una parte il contenuto della formazione, quello che porta il docente, il formatore è la metodologia, ma il materiale sono i casi reali. Ci sono casi semplici, ma in alcuni casi c'era da riorganizzare totalmente un'unità organizzativa, quindi siamo andati a ragionare in termini di problem solving su aspetti di processo, naturalmente a livello micro, rispetto alla macro organizzazione. I vantaggi di questa metodologia destralmente pratica, sono sicuramente quelli della massima trasferibilità dell'apprendimento sul luogo di lavoro e chi si occupa di formazione sa che questo è un problema generale della formazione; dall'altra parte abbate le resistenze, trattando in aula i casi con la metodologia del problem solving strategico e quindi utilizzando il dialogo strategico, le resistenze al cambiamento venivano trattate direttamente. La struttura del percorso è questa:

abbiamo dedicato due giornate alla comunicazione strategica, due giornate al problem solving e una al coaching strategico e quindi sulle modalità disfunzionali. I moduli erano intervallati da un periodo di tempo che andava dai quindici ai venti giorni, non a caso, ma per permettere alle persone di applicare i suggerimenti che emergevano dal trattare il caso insieme in aula e potessero portare i risultati nell'incontro successivo. Al termine dell'intero percorso, veniva dato ai partecipanti che lo volevano richiedere, a distanza di tempo, un intervento individuale. Quindi, iniziare un percorso personale, individuale di coaching per avere supervisione di casi non portati in aula nel momento del corso. L'intervento di erogazione formativa è finito da poco quindi iniziano ora ad arrivare i primi risultati, non sono i dati di gradimento del corso visti dai questionari erogati alla fine, il corso è sicuramente piaciuto anche se i capi sono stati messi un po' in crisi, si sono resi conto che le modalità erano diverse da quelle usate solitamente e quindi è stata vissuta, se pur positivamente, una rottura, non drammatica, ma rottura che permette di aprire nuovi spazi. Ora vediamo se il corso ha portato il cambiamento. A distanza di tempo, la direzione, e non il formatore, ha iniziato a fare una serie di interviste per avere un feedback su quanto era cambiata concretamente la loro modalità e spostato il focus sul discorso dell'efficienza. Il corso era stato fatto a quarantadue partecipanti, trentaquattro per ora i feedback ricevuti (il lavoro è ancora in corso), trentadue i feedback positivi sulla trasferibilità sul campo, ma i due che mancano (?). Bene, c'era già qualcuno che era uno strategico, io certe cose già le facevo. Venti i casi trattati in aula e diciannove i casi di applicazione indipendente. Quindici partecipanti hanno usufruito del coaching individuale. Mi

sembra interessante che, di là da questi numeri, ci siano degli effetti che continuano nel tempo e che sono poi gli effetti che si aspettava il nostro cliente quando ha fatto lo scenario oltre il problema. E quindi cosa sta succedendo, intanto i referenti del personale si sono resi conto che stavano cambiando delle cose, hanno chiesto e ottenuto di avere una formazione analoga per poter lavorare in collaborazione con la linea, questo sta avvenendo. Quindi, stanno veramente cambiando i rapporti tra la direzione del personale e i capi intermedi. Un altro caso è che uno dei capi intermedi, che ha fatto il percorso e con cui stiamo lavorando adesso, ha chiesto, a seguito di un intervento di riorganizzazione nella sua unità, un intervento di problem solving strategico per ragionare su alcuni nodi problematici: il monitoraggio dei processi, piuttosto che i flussi di comunicazione interna. Questo è un processo in corso che sta dando dei frutti interessanti. Ancora, la dirigenza dell'azienda, che non era mai entrata in aula, ha chiesto di poter partecipare a un intervento formativo per vedere cosa era successo in aula, perché hanno visto che i loro capi si comportavano in maniera diversa. Avevano dei feedback che gli dicevano che questa esperienza dava delle possibilità che prima non avevano visto.

(cambio di file) Domanda di uno del pubblico: “Ha detto che lei lavora da vent'anni in questo settore, ha mai incontrato delle situazioni di mobbing o straining, come si definisce ultimamente?”

Garetto: “Sì, sono una realtà che negli ultimi anni è presente, per fortuna per quanto riguarda la mia esperienza personale non in modo capillare, però c'è in molte aziende e sicuramente quello che io posso dire, non fa la differenza la dimensione dell'azienda o l'area di

mercato. E' una dimensione della quale io non mi sono occupata personalmente, non ho fatto degli interventi specifici al mobbing, quello che posso però dire è che capitano casi di coaching individuale in cui, chi viene a richiedere un intervento di supporto, di supervisione, porta proprio come problema il caso di mobbing, cioè che sta vivendo in azienda una situazione di questo tipo. E anche in questo caso, devo dire che, al di là delle tecniche che ho usato per il coaching individuale, il supporto delle tecniche strategiche è stato fondamentale, soprattutto poi per quanto riguarda il discorso del self coaching".